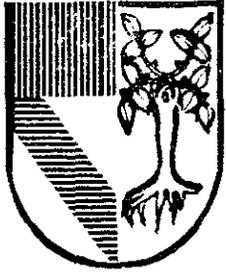


308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

9
2es



FACULTAD DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTUDIO PEDAGOGICO DE LA COMUNICACION
ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA

T E S I N A

Q U E P R E S E N T A :

GLORIA MARIA ISABEL ROCIO BATANI HERVIAS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE LA TESINA:
LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA.

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

257851



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
COMUNICACIÓN: LENGUAJE NATURAL	4
I.1 SINGULARIDAD	6
I.2 AUTONOMÍA	8
I.3 APERTURA	10
I.3.1 Relación con el mundo	11
I.3.2 Relación con el otro	11
I.3.3 Relación con Dios	12
I.4 UNIDAD	13
I.5 EL SER DIALÓGICO DEL HOMBRE	14
CAPÍTULO II	
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	17
II.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN	19
II.1.1 El lenguaje como elemento esencial en la Comunicación	20
II.1.2 El empleo del lenguaje adecuado	20
Figura 2.1 Modelo de empleo del lenguaje	21
II.1.3 El proceso de comunicación	21
Figura 2.2 Modelos del proceso de comunicación	22
II.1.4 La comunicación en las organizaciones	23
II.1.4.1 Canales formales de comunicación	24
II.1.4.2 Comunicación informal	25
II.2 LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN	26
II.2.1 El lenguaje	26
II.2.2 La comunicación oral	27
II.2.3 La comunicación escrita	28
II.2.4 Los medios de comunicación	29
II.2.4.1 Sistemas de transmisión en la oficina moderna	29
Figura 3.1 Modelo de formas de comunicación	
II.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN	32
II.4 PATRONES DE COMUNICACIÓN	34

CAPÍTULO III	
LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA	36
III.1 LA RELACIÓN EDUCATIVA	36
III.2 LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA	40
III.3 CONDICIONES BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA	42
IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS	47
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	55

INTRODUCCIÓN

Se ha observado que en algunas empresas existe una deficiente comunicación. La comunicación es una parte esencial en el hombre, lo cual nos indica que la persona, para poder relacionarse con los demás. Necesita utilizar un lenguaje que sea el mismo que sus interlocutores, para que así pueda darse realmente un intercambio de ideas, con una enriquecedora retroinformación. Debido a la trascendencia de la comunicación, se puede afirmar que es necesario educar a la persona para que la perfeccione, pues esta perfección es condición de la comunicación educativa. Esto es, educar a la persona en y por medio del lenguaje, ya sea oral o escrito.

Uno de los fines de la empresa es el de lograr el bien común, y éste se logra por medio de saber qué es lo mejor para todos. A ello se llega por medio de la educación, la cual busca la mejora de la persona: su perfeccionamiento.

El problema que surge de la comunicación muchas veces, es el de cómo transmitir clara y precisamente lo que queremos informar; esto es, para que el que recibe el mensaje lo comprenda. Para lo cual, es necesario expresar nuestras ideas, ya sea en forma oral o escrita. Reflexionar sobre la comunicación educativa en la empresa es necesario, pues a veces, por perseguir otras metas, se olvida que la esencia de la empresa es ser una organización humana donde la comunicación puede y debe ser un elemento de unión y de formación de las personas que ahí laboran. De ahí, el interés por investigar sobre este tema.

Este trabajo de investigación se ha dividido en tres partes fundamentales. El primer Capítulo se intitula *Comunicación: lenguaje natural*, el cual constituye una explicación de lo que es la persona y de cómo el lenguaje le es natural. La comunicación es natural al hombre, dado que es un medio para socializar con los demás. Desde que nace, el niño aprende un lenguaje, aprende a conocerse e incluso establece una comunicación consigo mismo. Inmediatamente, se ofrece una explicación sobre las cuatro propiedades del ser: *Singularidad, Autonomía, Apertura (Relación con el mundo, con el otro y con Dios) y Unidad*. Al finalizar el capítulo se estudia del ser dialógico del hombre, el cual es un ser abierto a los demás y al medio que le rodea.

En el segundo Capítulo se analiza la *Comunicación Organizacional*, es decir, la comunicación que se da en la empresa. La comunicación en la empresa es vital, puesto que de ella va a resultar la esencia misma del sistema social, de la cual va a depender el funcionamiento del grupo de trabajo u organización, para así obtener los resultados esperados. También se analizan los elementos básicos de la comunicación, como serían el lenguaje, su empleo adecuado, el proceso de comunicación en las organizaciones: la cual puede ser por medio de canales formales de comunicación, pero también abarca la comunicación informal. Además, se alude a las diferentes formas de comunicación, en las cuales se argumentará en los manuales. También se fundamenta la estructura organizacional y la comunicación. Esto es, la comunicación que se da entre las diferentes unidades de la organización y su estructura. Por último, se

estudian lo que son los patrones de comunicación; es decir, elegir entre los diferentes tipos de comunicación para una tarea determinada.

Por último, en el Capítulo Tercero *Comunicación Educativa*, se considera que sin la comunicación la persona carecería de identidad personal y social; la comunicación se aprende, por ello la importancia de la comunicación educativa. La relación educativa es la que debe de haber entre el docente y el discente, pero ésta debe de cumplir una serie de características para ser tal, pues una comunicación educativa se debe caracterizar por tener como objetivo la mejora y el perfeccionamiento de la persona. La comunicación educativa debe cumplir, pues, con una serie de características para que realmente llegue a ser educativa, dado que si no las tiene, entonces se estaría hablando sólo de una simple transmisión de ideas.

Después del desarrollo de los temas, hay una sección de *Implicaciones Pedagógicas* y de recomendaciones finales para la aplicación de la teoría a la práctica.

Para finalizar, afirmaremos que se requiere de la educación para que la empresa mejore sus relaciones laborales por medio de la buena comunicación.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN: LENGUAJE NATURAL

Es innegable la importancia de contar con una definición de persona humana, que la tome en cuenta como una totalidad de cuerpo y alma. Considerar a la persona como un animal racional, conlleva riesgos, pues podría entenderse al hombre como una sola evolución del animal, y por ende, esperar de éste un comportamiento inferior.

Toda educación se instala en una concepción del hombre, porque aquélla acontece en la naturaleza de éste, se vincula a su actividad y tiene que ver esencialmente con su vida, con su fin, con su felicidad, con su conducta. Nuestra opinión sobre la educación depende, pues, de nuestra opinión acerca del hombre, de su naturaleza, de su destino de su fin.¹

Boecio definió a la persona como “**substancia individual de naturaleza racional**”². Definición en la que encontramos cuatro elementos constitutivos de la persona, mismos que vamos a retomar como base y fundamento para de ahí definir las propiedades del ser humano:

1. Es **substancia** porque es en sí, por sí misma, y para existir no necesita de otro. Substancia es aquello que está abajo, que sustenta los accidentes, subsiste por sí misma, o sea, que el individuo es un ser personal. Ente los hombres hay igualdad

¹ MEDINA RUBIO, Rogelio., “La educación como un proceso de personalización de una situación social”, in GARCÍA HOZ, Víctor , *El concepto de persona.*, p.14

² Boecio , “*De duabus naturis*” c 3., MI 64., 1343 , in KRAMSKY Carlos., *Antropología Filosófica.*, p. 68

esencial y desigualdad accidental, las cuales se complementan.

2. Es **individual** porque es un ser personal, libre y trascendente; por eso es individuo. Lo que individúa a la persona son los accidentes. Las características de la persona como ser individual son:

- **Singularidad.**- Es finito, vive una sola vez, se da en el tiempo.
- **Peculiaridad.**- Significa que es único e irrepetible. Sólo hay un ser con sus propias características. No existen dos personas exactamente iguales.
- **Apertura.**- Es un ser vinculado y tiende a abrirse a las cosas, tiene trascendencia.

3. **Naturaleza racional**, quiere decir que tiene un alma racional y libre.

El ser humano depende de la naturaleza física, social, del tiempo, etc. Estas dependencias lo amplían, no lo limitan. El hombre es libre, independiente de los demás (el obrar sigue al ser y es de la misma naturaleza). El comportarnos con responsabilidad, con libertad y voluntad es lo que hace del hombre un ser racional, que trasciende y que va evolucionando con el paso del tiempo, que va dejando huella, que no sólo pasa por el mundo, sino que además deja un *grano de arena* en la vida de los demás, en su familia, en su trabajo, en la sociedad.

De lo anterior se podría afirmar que el hombre es un ser único, irrepetible, inacabado e inacabable, finito, contingente, sujeto a situaciones

críticas. Es único, puesto que no hay dos personas iguales, aunque sea igual en su esencia con las demás personas; es irrepetible, pues en nuestra vida no es posible repetir, ni en contexto ni en forma, las acciones, modos de pensar o las experiencias; inacabado e inacabable, lo cual indica que no somos seres perfectos, sino que nos vamos haciendo; es finito, tiene límites concretos, además de que no todo está a nuestro alcance; es contingente, es un ser que ha empezado a existir en el tiempo y va a dejar de existir en el mismo; sujeto a situaciones críticas, todo nuestro desarrollo personal sufre crisis, mas lo importante es la actitud que tomemos ante ellas.³

Ahora bien, a partir de lo que vimos como concepto de hombre, a continuación se analizarán cuatro propiedades del ser: **Singularidad**, **Autonomía**, **Apertura** y **Unidad**. Con lo cual explicaremos lo que es el hombre y cómo se constituye.

1.1 SINGULARIDAD

Al aludir a la singularidad nos referimos a aquella propiedad que tiene la persona de ser singular y real, opuesto a la universalidad, la cual sólo existe en la mente; esto es, una operación del intelecto que abstrae de las cosas existentes cualidades esenciales, y lo que se ve es a la persona con cualidades por las cuales difiere una de otra, a esto le llamamos un ser *singularizado*.

³ *cfr.*, ARISPE DE TORRES-SEPTIEN, Paula Patricia, Fundamentos Ideológicos de Occidente I, p. 99-110

Al señalar que la persona es un ser singularizado estamos haciendo referencia de que ello es una nota constitutiva de su esencia, que es única e irrepetible, distinta de todas las demás y profundamente original, de tal modo que es imposible que haya dos personas exactamente iguales, dotado de una autonomía ontológica que le hace inconfundible e irreductible a cualquier otro.

Pero como este individuo es también persona, pertenece al mundo del espíritu, y, por lo tanto, goza de la vida propia del espíritu, una de cuyas dimensiones es la intimidad consciente consigo mismo. *Singularidad o intimidad*, son dos aspectos complementarios del yo como individuo - persona.⁴

De esta manera, afirmamos que la singularidad implica una separación real y una diferenciación numérica, esto es, que existe una distinción cualitativa, en virtud de la cual, cada hombre, cada persona, es quien es diferente a los demás. La singularidad se refiere entonces, a las partes integrantes que vienen a unirse a la esencia, para constituir al ser y para darle un modo determinado de ser.

Boecio nos enfatiza que la substancia que es la persona está *individuado*, que no sólo no es un ser abstracto, sino que es singular y real. Lo característico de la persona es que en ella se singulariza la naturaleza racional que es la esencia de la especie humana, puesto que la esencia es lo que hace que una cosa sea lo que es, distinguiéndose de los demás. Esto es, que la naturaleza racional es común a todos los seres humanos, pero se

⁴ *cfr.*, GIL RODRIGUEZ, María del Pilar , *La Relación Maestro-Alumno.*, p. 36

singulariza de un modo único e irrepetible en la persona. Ser singular es sinónimo de ser único, original, distinto de los demás.

I.2 AUTONOMÍA

Una segunda nota constitutiva de la esencia de la persona es la *autonomía*, la cual es entendida básicamente como aquella propiedad en virtud de la cual la persona es el principio de sus propias acciones. La persona no puede ser *participada* por otro; esto es, que la persona humana se opone a ser identificada con género o especie alguna, o con partes substanciales o predicable de muchos.

La persona constituye una realidad subsistente, individual y única; de tal manera que por la incomunicabilidad ontológica, la persona no puede ser considerada como un elemento o número más de una secuencia de seres idénticos entre sí. La incomunicabilidad es absolutamente personal, propia e intransferible. De esto se deriva que la persona posee autonomía (específicamente en un sentido ontológico).

En la autonomía se da la capacidad que posee la persona de autogobernarse (capacidad del hombre de gobernarse a sí mismo y no sólo de controlarse), de ser ley de sí mismo, de posesión y uso efectivo de la libertad, esto es, de autodeterminarse.

La autonomía está en relación con otra propiedad constitutiva de la persona, la *espiritualidad*. Lo cual significa aquella capacidad que posee la persona para operar con independencia de la materia. Gracias a esto, la persona se puede tener presente a sí misma. Esto es, que por la

espiritualidad, la persona humana se manifiesta como el único ser entre los seres vivos capaz de reconocerse a sí mismo y de estar frente al mundo como un TODO independiente y autónomo. Y por ello, la persona se manifiesta poseedora de un centro autónomo de actividad y, en consecuencia, de autodeterminación.⁵

Gracias a esta propiedad, la persona aparece como libre e independiente frente al medio que le rodea. Lo cual nos dice que es capaz de estar abierta al mundo, y, por ende, capaz de transformarlo.

(...) la capacidad de conocer y de querer hace posible que la persona sea capaz de elegir algo entre lo que conoce y de querer lo que ha elegido. Y es en esa **capacidad o poder de elección**, que supone que la voluntad puede autodeterminarse, que tiene la capacidad de *autodeterminación*, en la que se basa y se origina la **libertad** de la persona.⁶

El hombre se encuentra condicionado por factores físicos y psíquicos externos e internos, pero en lo más profundo de su ser, no está determinado, sometido y mucho menos dominado por las leyes que rigen la naturaleza física; el hombre es capaz de autodeterminarse y de existir como ser libre. La persona es capaz de conocer, elegir y decidir por sí misma y libremente. La autonomía se expresa como la capacidad de autogobierno de sí mismo, de poseerse y de usar efectivamente su libertad.

⁵ *cfr.*, MORENO MENESES, Pedro., La persona. Notas características y dimensiones educativas, in GARCÍA HOZ, Victor., *op.cit.*, p 128

⁶ GONZÁLEZ-SIMANCAS, José Luis , Educación Libertad y Compromiso , p 57

I.3 APERTURA

La persona participa de la naturaleza que es esencial, universal y común a todos los individuos de la especie humana y los distingue de los demás seres creados, ésta es la naturaleza racional. La persona pertenece a la sociedad de los humanos, con quienes mantiene un vínculo permanente y a quienes se abre por una relación natural, por medio de su innata sociabilidad, a la que llamamos *apertura*.

La apertura es otra nota constitutiva de la persona humana, la cual señala que la persona no es absoluta, sino dependiente o participada de otro. Esto es, que ha recibido el ser de otros y por ello necesita relacionarse con el exterior para vivir; es el relacionarse con el mundo de los objetos, de comunicarse con los demás, de relacionarse con los otros, de abrirse. Esta apertura se fundamenta en la *relacionabilidad*. Dicho en otras palabras, la persona es capaz de relacionarse con el mundo y con el resto de los seres vivos, con lo cual descubre que posee su misma naturaleza, estableciendo una relación de comunicación.

Fenomenológicamente, la relacionabilidad se traduce en la capacidad que posee la persona de establecer comunicación con el otro en cuanto otro, es decir, en cuanto persona, llegando incluso a desarrollar una relación de tal naturaleza que le permite sentir, querer y amar poniéndose en lugar de la otra persona, es decir, sintiendo, queriendo y amando con el otro.⁷

La persona posee inteligencia y voluntad, esto es, tiene la capacidad de conocer y querer. Por su inteligencia, conoce todas las cosas, se abre al

⁷ MORENO MENESES, Pedro, *op.cit.*, p 136

cosmos; con su voluntad puede llegar a quererlo, a hacerlo suyo, a identificarse con él, a amarlo.

Otro tipo de comunicación que tiene la persona es la de abrirse sobre sí mismo, a su propia realización personal. El hombre es un ser que se hace a sí mismo en libertad, con el compromiso de construir su propia personalidad orientado a un futuro, a su fin.

1.3.1 Relación con el mundo

En primer lugar, la persona humana se relaciona con las cosas que le rodean, y esto le permite perfeccionarse, cuando el hombre perfecciona su intelecto, por ende se perfecciona. Para el hombre, las cosas son objetos de su saber, de su poder, de su hacer; pueden ser, por lo tanto, utilizados, manipulados, modificados, transformados, destruidos *por* el hombre y *para* el hombre. Con esto no queremos señalar que cualquier tipo de utilización y dominio sea permitido, para lo cual nos tendremos que referir a lo moral o a lo pedagógico.

La ciencia, la técnica y el arte son dimensiones que ponen de manifiesto la capacidad de apertura y de relación del hombre, es decir, de la persona con el *mundo*. Esto es, que manifiestan la capacidad que posee la persona humana de transformar lo natural dado para su beneficio o para el beneficio de la sociedad.

1.3.2 Relación con el otro

Éste tipo de relación es establecido por la persona con otra o con otras personas, la cual sirve de fundamento o principio de comunicación

personal o interpersonal. La persona humana está llamada a convivir con los demás. No es solamente un ser en el mundo, sino que un ser con los demás hombres; pero además, esta relación se da en una realidad, en un contexto que lo afecta.

La actitud que el hombre debe tomar con respecto a los demás, es una de apertura o relación, que exige dignidad ontológica, esto es, el comportarse cada uno como persona y tratar a los demás como personas.

La actitud más expresiva de las relaciones con las demás personas es el *amor*, la aceptación del otro, la entrega personal, la disponibilidad, el servicio, la ayuda, comunicación.

Otro tipo de relación con el otro que se puede dar, es la relación con la comunidad humana. La sociabilidad es una dimensión natural de vida humana personal; el desarrollo de esta dimensión enriquece y completa a la persona en los dos sentidos.

I.3.3 Relación con Dios

De acuerdo con la teología cristiana, en la fe, la esperanza y el amor se debe dar una actitud de relación con Dios. Por lo tanto, nuestra relación debe ser profunda, vital, totalizadora de nuestra vida, tendiendo siempre al encuentro personal y a la comunión de vida con Él, nos ha elevado a participar de su propia vida y nos ha hecho hijos suyos.

El creer o no creer en Dios no resulta una dimensión accidental o accesoria del vivir personal. Muchas de las acciones y obras que emprendemos diariamente están fundamentalmente ligadas a la forma en que se vive la relación con Dios.⁸

⁸ *ibidem*, p 142

Dios se presenta como una necesidad esencial de la naturaleza humana y del ser personal del hombre. La persona humana tiene demandas que no son satisfechas de modo exclusivo en la relación que se establece con el mundo, con la cultura ni con las otras personas. Por lo que la persona siente la necesidad de volver a restablecer la relación original con Dios, la cual se rompió en algún momento.

I.4 UNIDAD

La persona humana se nos aparece como una realidad compleja, y al mismo tiempo unitaria; el hombre tiene una multiplicidad de elementos, de órganos, de funciones, de actividades y de comportamientos, pero unidos en un mismo yo. Existe una relación que se establece entre los principios constitutivos del hombre -alma y cuerpo- los cuales encuentran su sentido en función de la composición de ambos principios. El hombre es un compuesto hilemórfico, es decir, de alma y cuerpo, al cual se le da el nombre de *persona*.

La persona es una substancia, esto es, que subsiste, que no necesita de otro para existir, que existe en sí mismo, con su propia dignidad y autonomía. Y por eso es un ser independiente, completo en sí, íntegro, y por lo cual se le debe considerar como un *todo*.

La naturaleza de la que participa la persona se entiende como un compuesto de materia y espíritu, de cuerpo y alma, en perfecta unidad, como una totalidad compuesta. También hay que tomar en cuenta que la persona pasa por diversas facetas durante su desarrollo, con lo cual no

queremos decir que esas facetas están inconexas, sino que, por el contrario, están enlazadas armónicamente en su *unidad total*.⁹

La persona en cuanto totalidad, no es el resultado de la sumatoria de sus partes, sino de la relación de éstas con la unidad de su ser.

La *unidad* es un carácter distintivo de la persona; la cual es una unidad concreta de actos a la que le corresponde una unidad concreta de esencias. Por ello, la persona es la unidad de ser concreta y esencial de actos de la esencia más diversa que en sí antecede a todas las diferencias esenciales de actos.¹⁰ La persona no sólo es unidad, sino que en su actuar es también unitaria.

I.5 EL SER DIALÓGICO DEL HOMBRE

Se afirma que los animales son seres cerrados porque están determinados instintivamente, biológicamente, físicamente, etc., no pueden salir de su mundo natural, fijo y constante. En cambio, el hombre, es un ser *abierto* y un ser *dialógico*, es así, porque no está sometido en sus funciones superiores a las leyes inmutables y a una conducta instintiva reiterada. Los seres cerrados no necesitan de la educación; los seres abiertos la necesitan para adueñarse de sí mismos y de su realidad. El hombre se autorrealiza gracias a su apertura, en cambio, los animales nacen y están determinados por su naturaleza desde que nacen hasta que mueren.

⁹ GONZÁLEZ-SIMANCAS, José Luis., *op.cit.*, p.56

¹⁰ *cfr.*, *apud.*, MORENO MENESES, Pedro , *op.cit* , p 146

El *ser dialógico* del hombre, le permite la comunicación con los demás y con el medio que le rodea.

La relación interpersonal, es una interacción observable entre dos o más personas. La riqueza del ser humano no se agota en sí mismo, sino que trasciende y se comunica con los demás y con el mundo. La relación es un acuerdo, en el que intervienen la percepción mutua, la experiencia convivencial y la modificación de la conducta; y los resultados de la relación son la comunicación recíproca, la mejor comprensión, el mejor funcionamiento y una mayor satisfacción.

A continuación se enuncian cuatro cualidades de la relación, las cuales se han considerado como imprescindibles:¹¹

- *La comprensión*: significa la admisión por una de las partes del modo de ser del otro, de algo en específico.
- *La tolerancia*: denota la capacidad de paciencia de los defectos y de cuanto choca con los gustos de una de las partes relacionadas, puesto que, debido a una gran diversidad de tipos humanos, es imposible sintonizar plenamente uno con otro.
- *El respeto*: existen en nuestra época grandes discrepancias ideológicas, políticas y religiosas las cuales configuran un mundo plural, por lo cual debemos respetar el punto de vista de los demás, pues ello entraña respetar su dignidad.
- *La aceptación*: refleja el grado positivo más excelente de la relación, aquí existe la asunción de lo del otro como cosa propia lo convierte en base empírica del contacto humano.

¹¹ *cfr.*, FERMOSO, Paciano., *Teoría de la Educación.*, p. 266

La principal manifestación de la apertura del hombre con los demás y consigo mismo es el lenguaje, ya sea hablado o escrito, gestual o verbal.

Dado lo anterior, se podría afirmar que es necesario partir de que el hombre es un ser racional con naturaleza individual. Es un ser que necesita de los demás, y para ello requiere de la comunicación, utilizar un lenguaje que toda su sociedad entienda y lo entiendan para que pueda expresarse y así darse un proceso de sociabilidad¹².

El lenguaje le es natural al hombre, porque desde que nace empieza un proceso de comunicación, tanto con la madre y familiares, como con él mismo. Comienza a verse, sentirse, olerse, saber sus dimensiones, cómo es, cómo es su entorno. Después, la madre le enseña a pronunciar palabras, y poco más tarde entiende el significado de ellas. Con las cuales el hombre se expresa y da a conocer su punto de vista.

¹² Socialización: *Adaptación a las instituciones o como una apertura a las demás. Según sea el concepto que se tiene de la sociedad, variará el de socialización, entendida como adaptación a las instituciones. ibidem., p 175*

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El mundo en que vivimos es fundamentalmente un lugar de seres humanos. Gran parte de las acciones dirigidas a otros son, en todo o en parte, actos de comunicación. Esto resulta igualmente cierto respecto a la conducta presentada en las organizaciones. Las organizaciones humanas son sistemas informativos y cada una ha de generar y recibir información y utilizarla. En este sentido, la comunicación es la esencia misma de un sistema social u organización.

De este modo, la comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad.

La comunicación efectiva es un requisito previo para el logro de los objetivos organizacionales. Las organizaciones se desarrollan porque los individuos no pueden satisfacer sus necesidades y aspiraciones sin un esfuerzo cooperativo. Independientemente de cuál sea el objetivo de la empresa, las organizaciones se establecen para instituir relaciones entre personas, trabajo y recursos de tal manera que se obtengan resultados.

Una parte esencial de una organización es el sistema de comunicación, es decir, la circulación de la información y la transmisión de significados. Podemos señalar que el sistema comunicacional va a influir de manera importante en el desarrollo de los sujetos instalados en la organización, porque los significados, que actúan como elementos

esenciales en los procesos de integración y transformación de la información, son dependientes del propio sistema organizacional.

Los sistemas de comunicación no influyen directamente sobre la conducta de los individuos, sino que tienden a afectar a la forma en que el sujeto organiza su imagen del entorno, y por medio de esa organización adecua su comportamiento.

La participación en grupo, al considerar a dirigentes y subordinados como un equipo de trabajo, logra los siguientes resultados positivos en los individuos y en los grupos:

- Individuales:
 - logro de objetivos.
 - satisfacción en el puesto de trabajo.
 - satisfacción en la carrera.
 - calidad del trabajo.

- Grupales:
 - logro de objetivos.
 - ánimo o entusiasmo.
 - resultados.
 - cohesión.

- Organizacionales:
 - productividad.
 - eficacia.
 - satisfacción.
 - conductas adaptativas.
 - desarrollo.
 - supervivencia.
 - tasa de rotación.
 - bajo ausentismo.

La comunicación es un proceso no solamente de vital importancia para la vida de la organización, sino que está relacionado orgánicamente con la misma, a tal punto, que la organización en su conjunto, puede considerarse y estudiarse como un sistema de procesamiento de información.

II.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación consiste en la transmisión de las ideas. Es un recurso que se utiliza para establecer contacto con nuestros semejantes cuando tenemos la intención de mantener relaciones con ellos. Las relaciones humanas están fincadas sobre el principio de la comunicación.

Sin una comunicación adecuada no será posible la comprensión entre los hombres, de donde se desprende la importancia que tiene para el humano la búsqueda y aplicación de sistemas que la hagan posible.

Comunicación significa la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva. En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.¹³

No podemos concebir la existencia de buenas relaciones cuando las comunicaciones son inadecuadas, y no podrá haber coordinación en

¹³ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, p 191

ninguna actividad común sin el empleo de sistemas de comunicación eficientes.

II.1.1 El lenguaje como elemento esencial en la comunicación

El medio de comunicación que materializa nuestras relaciones de nuestros semejantes es el lenguaje. Su utilización siempre nos permite remover actitudes. Todos los hombres estamos vinculados por el lenguaje. Es por medio de su utilización que podemos exteriorizar nuestra actitud, al igual que los cambios que tengamos de la misma, como también los propósitos para persuadir a los demás sobre determinadas cuestiones.

El lenguaje es el instrumento más útil con que contamos en nuestro equipo social; lo utilizamos no solamente para manifestar nuestros propósitos, sino también para conocer la conducta de nuestros semejantes y para realizar toda clase de actividades. El éxito en los negocios y en las relaciones sociales depende de la habilidad que se tenga para utilizar el lenguaje.

II.1.2 El empleo del lenguaje adecuado

Siempre que queramos establecer relaciones con alguien, con cualquier propósito, necesitamos utilizar el lenguaje convenientemente para lograr una buena comunicación. Son frecuentes los casos en que, por el empleo de una expresión verbal inadecuada, se da lugar a una falsa interpretación que puede conducir a la obstrucción de los canales del entendimiento, dificultándose, en consecuencia, las posibilidades de relación.

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada. Sin embargo, existe un número de posibles interrupciones y filtros en el canal de las comunicaciones. La comunicación requiere una codificación y una decodificación. El emisor codifica un mensaje y el receptor lo decodifica.

Figura 2.1 Modelo del Empleo del Lenguaje

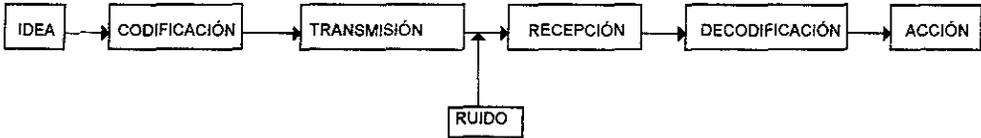


II.1.3 El proceso de comunicación

La comunicación es el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor. La verdadera comunicación requiere una comprensión del mensaje; el receptor debe captar el significado. El proceso por el que se realiza esto comprende siete elementos clave.¹⁴ Aunque existen varios modelos, podríamos resumirlos en el siguiente:

¹⁴ *cfr.*, HODGETTS. R. M, Comportamiento en las organizaciones, p. 325

Figura 2.2 Modelo del Proceso de Comunicación



- *Idea*: en primer lugar debe existir una idea o un pensamiento que se va a transmitir. El emisor debe poseer un mensaje que desea transmitir a otra parte.
- *Codificar*: la idea se debe codificar o expresar en alguna forma de transmisión. En este punto, el emisor debe organizar sus ideas en una forma coherente.
- *Medios de transmisión*: se deben de determinar los medios de transmisión. Algunos mensajes se deben comunicar en forma oral, porque la velocidad es importante y es necesario recibir una retroinformación cara a cara de forma inmediata. Hay otros mensajes que se manejan mejor por medio de la forma escrita.
- *Ruidos*: con frecuencia se tiene la presencia de ruidos o interferencia al mensaje que es preciso vencer. Las conversaciones en voz alta y la conducta desconcertante en el ambiente inmediato son ilustraciones comunes de ruido. Asimismo, también se tiene información adicional que acompaña al mensaje y que contradice algunos de los datos previos, o bien, complica todo el comunicado de tal manera que se hace ininteligible. Este tipo de ruido tiende a reducir la efectividad de la comunicación.

- *Recepción:* debe haber otra parte o persona que reciba el mensaje. Esto significa que tal parte debe ser un buen escucha si el mensaje es oral o un individuo atento y alerta a las directrices completas, si el mensaje es escrito.
- *Codificar:* la transmisión se debe codificar correctamente. El receptor debe tomar las palabras que se le envían y reconstruir el significado que tenía en mente el emisor.
- *Acción:* debe emprenderse una acción. En algunas ocasiones, el receptor deberá hacer algo con la información. En otras, su propósito final es su almacenamiento para que la acción específica se desarrolle más adelante, en caso de que sea necesario que se produzca. Sin embargo, en todos los casos, es conveniente darle al emisor alguna retroinformación para que la persona emisora sepa que el mensaje se recibió correctamente.

II.1.4 La comunicación en las organizaciones

El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas. Es indudable que el mayor obstáculo que puede presentarse para la comunicación personal consiste en la falta de desarrollo de la aptitud para escuchar. Gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de líneas formales, en tanto que la restante se transmite por líneas informales.

II.1.4.1 Canales formales de comunicación

Toda empresa se preocupa por mantener en su organización un sistema de comunicación que favorezca la agilidad de las actividades de su personal, con la mira de que los resultados favorezcan a todos. La estructura de la organización es la que establecen los canales formales de comunicación.¹⁵

- *Comunicación descendente*: sirve para emitir las directrices de un superior a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo. Esta información ayudará a clarificar las metas operacionales, a proporcionar un sentido de dirección, ayudar a orientar a los trabajadores sobre la misión y la filosofía de la organización y suministrarles a los subordinados los datos relacionados con su desempeño. La orientación descendente ayuda también a enlazar los niveles de jerarquía, proporcionando una base para lograr una actividad coordinada.
- *Comunicación ascendente*: este tipo de comunicación brinda a la administración la retroinformación que proviene de los subordinados. El principal beneficio de la comunicación ascendente es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas.
- *Comunicación horizontal*: se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía. Los individuos pertenecientes al mismo nivel de

¹⁵ *ibidem*, p 326

jerarquía tienen la opción de comunicarse directamente, a condición de que sus superiores les confieran tal permiso, además de que posteriormente deberán comunicar a sus jefes respectivos lo que habían acordado hacer. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación.

II.1.4.2 Comunicación informal

La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas aun cuando pertenezcan a diferentes áreas de trabajo, relaciones que pueden ser personales o de grupo y que se verifican en forma espontánea. El personal de la empresa utiliza los canales informales para complementar los formales. Algunas de las causas probables de esta actividad son las siguientes:¹⁶

- Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede, recurriendo a canales informales.
- Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.
- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación.

¹⁶ *ibidem*, p. 328

-
- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratarán con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.
 - Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplean a menudo canales informales.

En la mayoría de los casos, la comunicación informal se basa en la información de boca a boca.

II. 2 LAS FORMAS DE COMUNICACIÓN¹⁷

La comunicación es muy variada, en la cual se puede dar de diferentes formas, maneras y por diversos medios; los cuales analizaremos a continuación:

II.2.1 El Lenguaje:

El acto de la comunicación responde a seis intenciones del emisor de un mensaje:

- *Función referencial*: cuando quiere transmitir una información objetiva sobre la realidad. Está orientada hacia el contexto.
- *Función emotiva*: cuando se quieren expresar sentimientos personales. Está orientada hacia el emisor.
- *Función apelativa*: cuando se quiere actuar e influir sobre el receptor. Está orientada hacia el receptor.

¹⁷ ALVAREZ ROMÁN, Jesús Antoni., Las relaciones humanas, p. 40

- *Función estilística*: cuando se quiere crear un placer estético. Está orientada hacia el mensaje.
- *Función fática*: cuando se quiere asegurar de que el contacto comunicativo funciona. Está orientada hacia el canal.
- *Función metalingüística*: cuando se quieren definir con precisión palabras y expresiones. Está orientada hacia el código.

II.2.2 La Comunicación Oral:

El lenguaje es una facultad del ser humano, que le sirve para comunicarse con los demás. La comunicación oral es un tipo particular de relación entre personas para transmitir información, como el hacer saber.

La lengua es el código que usan los habitantes de una comunidad para interrelacionarse. La cual constituye un sistema de unidades y de reglas de combinación que permiten construir un número infinito de mensajes. Por lo mismo, se afirma que la lengua es social: es del dominio de todos los habitantes de una comunidad.

El habla es el uso individual de la lengua. Cada vez que hablamos realizamos un acto de habla personal y original. Cada persona puede elegir de entre los elementos de la lengua el que le parece más apropiado y combinarlo para construir su mensaje.

Los elementos que componen a la comunicación verbal son¹⁸:

- *Emisor*.- es el que elabora y codifica el mensaje.
- *Contexto*.- es la realidad a la que apunta el mensaje: personas, hechos, ideas, lugares, épocas, etc., a los que se refiere.

¹⁸ *cf.*, BOTTA, Mirtha.. *Comunicaciones escritas en la empresa*. p. 109

- *Mensaje*.- es el enunciado que produce el emisor.
- *Canal*.- es el contacto o vía por donde se transmite el mensaje
- *Código*.- es fundamentalmente la lengua utilizada. Para que la comunicación se realice, el código debe ser común entre el emisor y el receptor.
- *Receptor*.- es el que recibe, decodifica e interpreta el mensaje.

II.2.3 La Comunicación Escrita:

El texto impreso fue el primer gran medio de comunicación. Mediante la imprenta se generalizó la cultura y se introdujo el principio de la acumulación del conocimiento, al crearse un sistema de almacenaje de la información.

A pesar de las innovaciones tecnológicas propias de la época, que han llegado en muchos casos a hacernos olvidar la importancia de la imprenta, el texto escrito sigue siendo un medio plenamente válido para la educación. En la misma medida que la sociedad sigue comunicándose por medio de la escritura, la fluidez y comprensión lecto-escritura se mantendrán como objetivos prioritarios de la educación formal. La lectura es el medio de aprehensión de la información más individualizada y sobre el que mayor dominio puede ejercer el sujeto receptor. Por parte del emisor son necesarios ciertos requisitos de planificación, adaptabilidad, etc., que demanda la comunicación escrita.

II.2.4 Los Medios de Comunicación:

El desarrollo de los grandes medios de comunicación, tales como la radio, la televisión, el cinematógrafo y la prensa, han venido influyendo, en forma sistemática, sobre los cambios de estructuras en la sociedad contemporánea.

En de las formas de comunicación, lo que nos interesa es saber cómo y porqué se comunican en las empresas y esto se da por la cuestión política de la comunicación de una empresa, la cual se desprende de los niveles de organización y de dirección de la misma. Sin embargo, la eficiencia de su sistema de comunicación y la calidad depende de todos los que laboran en la empresa.

Uno de los medios de comunicación que se puede dar en la empresa son los manuales. El manual es un "documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores."¹⁹

II.2.4.1 Sistemas de transmisión en la oficina moderna:

Los canales tradicionales para la transmisión en la oficina, son conocidos por todos: el correo, los servicios de mensajería propios o contratados, el teléfono, los manuales, etc.

¹⁹ MARTÍNEZ CHÁVEZ, *op. cit.*, p. 201

El manual debe comprender en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado. El manual deberá contener:²⁰

- *Carátula*: cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.
- *Portada*: Es la primera plana de un libro impreso, en que se pone el título del libro, el nombre del autor y el lugar y año de la impresión. Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.
- *Índice general*: es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.
- *Presentación*: es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.

Existen diferentes tipos de manuales. La estructura del manual deberá estar en función del objetivo que se persigue, pero en general se estructuraría bajo los siguientes criterios:

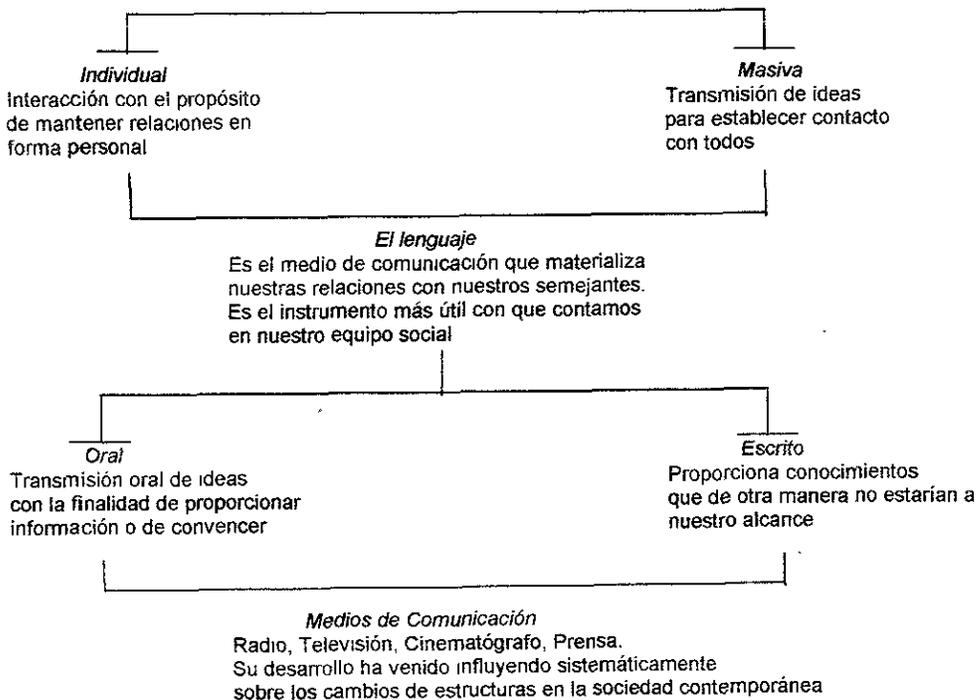
- *Objetivos de procedimiento*: se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.

²⁰ *ibidem*, p. 142

- *Base jurídica*: enumeración de los ordenamientos o normas jurídico-administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capítulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.
- *Órganos que intervienen*: enumeración de las unidades, subunidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.
- *Políticas y normas de operación*: exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.
- *Descripción de las operaciones*: presentación secuencial de los pasos que se deben realizar en un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.
- *Diagrama de flujo*: representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas.
- *Formas e instrucciones*: deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexarán las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.
- *Glosarios*: se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.
- *Contenido*: es el desarrollo del tema que va a tratar el manual. El contenido variará según sea el manual del que se trate.

Por último, es conveniente incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Figura 3²¹ Modelo de Formas de Comunicación :



II.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN

La estructura organizacional y la comunicación determinan el

²¹ ALVAREZ ROMÁN, *op. cit.*, p.40

establecimiento de los canales de comunicación formales entre las diferentes unidades de ella. Los canales de comunicación se establecen para llevar al cabo las funciones de los diferentes departamentos y de la empresa en general. Las funciones que se describen en los canales de comunicación requieren que los departamentos se relacionen con otras varias unidades organizacionales en distintas direcciones.²²

Las políticas de comunicación de una empresa dependen de los niveles de organización y de dirección de la misma. Sin embargo, la eficiencia de su sistema de comunicación y la calidad de sus comunicaciones es responsabilidad de todos. La calidad de las comunicaciones está en proporción directa con la adecuada toma de decisiones. La eficacia en la transmisión de mensajes es un aspecto de vital importancia para la gestión y el cumplimiento de los objetivos empresarios.

Se debe tener la información adecuada sobre su contexto de la empresa, que le permita redactar con solvencia las comunicaciones escritas que se le piden:

- el objetivo general
- el organigrama actualizado de la empresa
- las misiones y funciones de cada área
- la distribución geográfica de los organismos internos, direcciones y teléfonos

²² *cfr*, MURILLO, Soria, *Relaciones Humanas*, p 212

II.4 PATRONES DE COMUNICACIÓN

Los patrones de comunicación brindan diferentes tipos de efectividad para tareas determinadas, las cuales tienen distintos efectos sobre el grupo, en sus relaciones internas y externas, así como en su productividad.²³

Patrón centralizado: Una persona recibe y transmite más información que los otros miembros del grupo. La posición central de una persona en relación con la comunicación, la convierte en líder del grupo. Este patrón de comunicación, es el más rápido y se presta a la realización de tareas simples, con fechas límite, o donde se necesita una acción pronta y eficaz. La estructura apropiada para un grupo de trabajo depende de la naturaleza del trabajo, el tipo de personas y de la necesidad de comunicación. El patrón de comunicación centralizado se presta más a ser implantado en niveles inferiores de la empresa, donde la rapidez y la efectividad de las acciones es necesaria.

Patrón circular: La estructura circular provee canales de comunicación entre todos los miembros, o cuando menos entre una mayoría de ellos, dependiendo de si se trata de un patrón de círculo abierto o de uno de círculo simple. A diferencia del patrón centralizado, el circular es mucho más lento, pero es más apropiado para resolver problemas complejos. Este tipo de estructura de comunicación genera una moral más alta entre sus miembros, puesto que permite la libre comunicación entre ellos, pero es

²³ *cfr.*, *ibidem.*, p. 217

más lenta. Aquí se alcanza un mayor nivel de flexibilidad a los cambios.

La estructura en cadena: tampoco es rápida al exigir el paso de órdenes o información por medio de varias personas. Además existiría el problema de filtración de la información, principalmente de abajo hacia arriba, en vista de que los inmediatos superiores tratan de mostrar una buena imagen a medida que pasan la información hacia sus jefes. El efecto de filtración consiste en la deformación del contenido, puesto que cada uno de los retransmisores agrega, quita, reinterpreta y a veces distorsiona los datos.

La comunicación organizacional es un medio por el cual la empresa llega al logro de sus objetivos. Como ya se ha dicho, la comunicación es una parte esencial en la organización.

Los puntos que se estudiarán en el capítulo III nos darán las pautas para que la comunicación dentro de la empresa sea todo lo eficiente que debe ser.

CAPÍTULO III

LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA

La comunicación constituye un factor imprescindible en la conformación de la personalidad humana. Sin comunicación no pueden constituirse la identidad personal y social del individuo, pues éstas exigen un proceso de relación e intercambio con los demás.

La capacidad de comunicación no es innata, sino que en gran medida se aprende. De aquí la doble vinculación entre comunicación y enseñanza. Ambas se implican mutuamente.

Si bien la comunicación educativa se da en el ámbito escolar, no es exclusivo de él, sino de cualquier ámbito educativo, por tanto, también en la empresa, que es en donde ubicaremos los argumentos de este capítulo.

III.1 LA RELACIÓN EDUCATIVA

La relación educativa se hace posible cuando la relación docente-discente es positiva y auténtica. Se trata de una relación profunda que se orienta a la mejora del mundo personal, intelectual y afectivo del educando. Este proceso permite que la formación alcance niveles cualitativos superiores netamente educativos.

En los sistemas educativos merecen especial atención “la voz” de los padres, profesores y alumnos. En la empresa, merecen atención el jefe y el subordinado. Las dificultades del sistema para la comunicación pueden actuar como factores de deterioro de la comunicación específica educador-

educando.

El núcleo de la comunicación educador-educando se configura hacia el conocimiento de las carencias y potencialidades del educando, en primer lugar, y al autoconocimiento y aceptación del educando en un segundo momento.

En el campo de la empresa, la relación jefe y subordinado puede llegar a ser una relación educativa -de educando-educador- si se entendiera que las diversas formas de comunicación en la empresa pueden ser una posibilidad de formación mutua. Las modalidades de comunicación según perspectivas distintas pueden ser: individual y grupal; informal y orgánica; horizontal y vertical; ascendente y descendente; y oral o escrita. En la organización de un sistema participativo y autónomo deben caber todas las modalidades.

El objetivo principal de los cauces de comunicación es facilitar la comunicación jefe-subordinado. Lo cual permite desarrollar la capacidad de expresión y comprensión de todos, y la integración de esfuerzos y sacrificios en una misma dirección.

La relación educativa tiene varias características.²⁴

La relación educativa es *asimétrica*, porque se establece entre dos personas, en este caso, entre jefe y subordinado. La asimetría caracteriza la relación educativa.

La relación educativa es una relación *formal*, preestablecida por unas estructuras fijas y legales. La habilidad pedagógica del jefe será exitosa si sabe pasar de la formalidad en la relación hacia un encuentro vivencial

²⁴ *cfr.*, FERMOSO, Paciano, *op.cit.*, p 266

espontáneo, personal, para evitar la artificialidad en las relaciones impuestas por la organización y terminar siendo comprendido y buscado.

La relación educativa *corre el riesgo de objetivarse* o de convertirse sólo en relación jefe-subordinado, perdiendo el carácter subjetivo y afectivo de la relación auténticamente humana. El jefe sería únicamente el transmisor de conocimientos.

La relación educativa es *abierto* por parte de ambos extremos, se da un influjo en los empleados y en éstos, a su vez, se da la receptividad necesaria para beneficiarse en el plano intelectual, cultural, personal y afectivo.

La relación educativa debe ser *respetuosa*, como exigencia mínima para encontrarse sus agentes en el acto educativo.

La relación educativa establece una *comunidad de intereses y de ideas*, consiguiéndose la primera por la cooperación y participación de las personas en sistemas de cogestión, y la segunda por la comunión heurística y creadora de verdad, sin olvidar la pluralidad científica e ideología imperante en las instituciones.

Estas características nos ayudarán a que el jefe tenga una mejor y mayor comunicación con sus empleados. Se deben de tomar en cuenta todas las características para que se dé una relación más estrecha con el subordinado.

LA RELACIÓN EDUCATIVA

La relación educativa nos van a indicar cómo es que se da la

comunicación en la empresa y fuera de ella. El diálogo es una forma de comunicación muy enriquecedora.

Lo primero que debe existir es el diálogo, es decir, que el empleado se involucre en las cuestiones de la empresa. La pasividad del empleado, como consecuencia de una intervención exagerada del jefe, disminuye las posibilidades del diálogo en la empresa, que requiere de la actividad espontánea del educando. El papel absorbente del jefe coarta la actividad y la participación, es decir, el diálogo, y desarrolla únicamente procesos mentales primarios, muy vinculados a la memoria y a la repetición.

Las notas específicas de la comunicación educador-educando son: breve, clara, cordial, adecuada, conveniente y abierta a cualquier tema. La frecuencia excesiva o la falta de significado puede llevar al cansancio de la comunicación, a la pérdida de frescura o interés.

El diálogo en la empresa, para ser válido, ha de fomentar la iniciativa del empleado, ha de permitirle el tiempo necesario para elaborar la respuesta en una auténtica libertad de acción, ha de desarrollar el espíritu crítico, ha de responsabilizarle para que él mismo controle y corrija su propia respuesta y ha de suscitar el espíritu de cooperación entre los componentes del grupo mediante la confrontación de las soluciones ideadas por cada uno.

Para que el diálogo fuese verdadero habría que reunir las siguientes condiciones²⁵ :

- realizarlo de manera que los interlocutores aprendan mutuamente contenidos e información.

²⁵ *ibidem*, p 270

- se estimulan entre sí los intervinientes.
- aceptar el jefe a sus empleados para cooperar con ellos, esto con la intención de no tratar de manipularlos, sino tomarlos con sus características individuales.
- invitarles a expresar sus ideas y sus sentimientos personales.
- permitir que los subordinados pongan toda su personalidad en el diálogo.
- pedirles ayuda para resolver problemas individuales y colectivos.

III.2 LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA

Para que la comunicación sea educativa, necesita caracterizarse como un estímulo cualificado de mejora y autoexigencia.

La comunicación educativa es una comunicación cualificada, en la que la participación, la donación y sus demás características, son específicas y especialmente aplicadas.

La comunicación no es algo periférico y externo al proceso educativo, sino que está tan indisolublemente unida a éste, que es imposible concebirle sin comunicación. Las dos vías por las cuales el empleado recibe el perfeccionamiento del que carecía son: el desarrollo natural y la educación; la educación es intencional y completa la obra de la naturaleza en el crecimiento y la evolución.²⁶

Al igual que la comunicación general, la educativa es de dos clases

²⁶ *ibidem* . p 275

objetiva y subjetiva:²⁷

La comunicación pedagógica objetiva: es aquella en la que el jefe cosifica al empleado, teniendo éste la sensación de agobio, de ahogo, de absorción, de apatía y vacío, de angustia y de opresión. El jefe lo sería todo, tanto en el plano científico como en el personal, con lo cual, en lugar del acercamiento entre ambos se produciría un distanciamiento frío y formal.

La comunicación objetiva es más frecuente en el jefe que termina siendo únicamente docente, preocupado por la instrucción, concibiendo al empleado como una máquina de producir aprendizaje, tecnicizando la empresa y olvidando casi totalmente al hombre que está perfeccionando.

La comunicación pedagógica subjetiva: es la establecida de persona a persona, de jefe a subordinado. La comunicación pedagógica subjetiva es fomentada en la empresa, en la cual el subordinado resulta artífice de su propio perfeccionamiento, es decir, resulta autoeducador. En ella el jefe comprende, tolera y acepta al empleado, quien a su vez se pone en el lugar del jefe para enjuiciar, desde su perspectiva, la tarea pedagógica; fruto de esta relación humana es el diálogo vivo, espontáneo y sincero entablado entre ambos, a fin de cooperar a la solución de los conflictos y problemas del trabajo. Además de tener una intención de formar, que es lo que da a la comunicación educativa su nombre; esto es, para que sea educativa tiene que tener la intencionalidad de perfeccionar a la persona, de formarla.

Algunos medios que pueden favorecer la comunicación son: las publicaciones impresas, boletines o revistas, buzones de sugerencias, corchos o tabloncillos de anuncios, y en general cualquier otro que facilite la

²⁷ *ibidem.*, p 275

prontitud de la comunicación.

III.3 CONDICIONES BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA

El origen sociocultural del empleado, sus aspiraciones, el tipo de lenguaje que utiliza, el mismo clima familiar en que vive, constituyen características que influyen notablemente sobre el aprendizaje. La comunicación merecerá la especificidad de educativa si puede predicarse de ella una exclusividad de elementos o variables, o bien, en la interrelación peculiar y singular que entre ellos puedan darse.

Podemos concretarlas en las siguientes.²⁸

- *Motivadora*.- proceso dinámico que está en la base del comportamiento humano o de la persona. Parte de una necesidad insatisfecha en la cual se procura lograr su satisfacción.
- *Persuasiva*.- el jefe debe mover a sus empleados desde todas sus dimensiones (cognitiva, afectiva, social, moral, etc.) a creer o hacer una cosa por medio de la razón, o por medio de fundamentos que la apoyan.
- *Estructurante*.- que el jefe lleve un orden, una metodología para que los subordinados puedan llevar al cabo su propia estructuración de pensamiento.
- *Adaptativa*.- para que los efectos resultantes, del procesamiento, al ser contrastados a las puestas en acción, incrementen el repertorio funcional del sujeto, se reintegren como reforzantes y validen

²⁸ *cf.*, J SARRAMONA., *Comunicación y educación*, p 49

positivamente la propuesta educativa, al posibilitar más y mejores interacciones con el medio, reabriendo los procesos motivacionales y afectivos. La comunicación debe ser adaptativa conforme al subordinado; esto es, tomar en cuenta su edad, sexo, nivel socioeconómico, madurez, etc.

- *Congruente*.- que haya coherencia entre lo que el jefe comunica y lo que hace.
- *Valiosa*.- lo que el jefe comunica debe ser significativo, apetecible para los empleados.
- *Madurez*.- el desarrollo individual de cada persona que implica factores hereditarios. El jefe sólo puede estimular o retardar el proceso del subordinado.
- *Autonomía*.- tener la capacidad de decidir por uno mismo, tener claro qué se debe de hacer, por qué y para qué.
- *Responsabilidad*.- responder a tus propios actos.
- *Visión amplia*.- implica no cerrarse, ver más posibilidades, ver los intereses de los demás, saber darle importancia a las cosas.
- *Capacidad de reflexión*.- analizar la situación con un sentido análogo, ver pros y contras y valorar.

Desde el plano tecnológico-pedagógico una cuestión central en la comunicación educativa, es la que se refiere a los criterios de selección de la tipología comunicativa o modalidades comunicativas para decidir en cada caso, y en función del tipo de mensaje, receptor, propósito, etc., la más pertinente.

Para que se pueda dar de manera correcta la comunicación educativa se deben tomar en cuenta una serie de aspectos²⁹ :

- El contexto sociocultural en que tiene lugar la comunicación, con referencia explícita a factores claramente influyentes como el origen social del subordinado y sus posibilidades de acceso a distintos tipos y niveles de trabajo, así como las características del ambiente familiar y su influencia en el nivel de aspiraciones y en el grado de adaptación del empleado al contexto laboral.
- El contexto institucional. Las características del clima relacional en la empresa, las posibilidades de participación que en él se proporcionan al empleado.
- Las características comunicativo-relacionales en el nivel del trabajo, las relaciones específicas jefe- subordinado y las formas de organización del trabajo en el aula como influyentes en la comunicación que se produce en ella.
- La naturaleza de los lenguajes utilizados en la comunicación educativa. Lenguajes verbales y no verbales.

Las necesidades básicas del jefe y el empleado nos aportan valiosos datos para el conocimiento de la naturaleza de las mismas, las cuales se pueden resumir en cuatro³⁰ :

²⁹ *cfr.* ROSALES, Carlos . *Didáctica. Núcleos fundamentales* , p 152

³⁰ *cfr.*, *ibidem* , p 165

- *Identidad.*- Tanto jefe como subordinado precisan de un determinado autoconcepto y autodominio. El jefe necesita creer que es un buen profesional, que desempeña su tarea eficazmente y el subordinado que es capaz de obtener éxito en sus tareas.
- *Relación.*- En gran medida esta necesidad se vincula con la anterior. El jefe necesita de la aprobación y afecto de sus subordinados, compañeros y directores. Dicho clima relacional positivo puede constituir un estímulo para la elevación de su nivel de autoconcepto y autodominio. Del mismo modo el subordinado necesita verse acogido positivamente por el grupo de sus compañeros y recibir la aprobación de sus jefes e iguales para poder formarse un autoconcepto positivo. El nivel relacional jefe-subordinado se convierte de hecho en un factor imprescindible para la entrega motivada y eficaz de ambos a sus tareas. No pueden trabajar si tienen que estar a la expectativa de defenderse de agresiones psicológicas procedentes de la otra parte.
- *Poder.*- La necesidad de poder resulta evidente en el jefe para sentir la seguridad de que sus disposiciones se van a respetar y llevar al cabo. La inseguridad en el jefe es uno de los factores más negativos, fácilmente perceptible además por los empleados. La necesidad de poder en el subordinado se manifiesta en su confianza de contar con un ámbito decisonal propio que será respetado y en el que tiene la posibilidad de llevar al cabo sus proyectos, sus iniciativas.

- *Rendimiento.*- Como factor imprescindible para el mantenimiento del propio autoconcepto y como una exigencia profesional y social, el jefe necesita que su actividad se traduzca en una efectividad real por medio del incremento del nivel de aprendizaje. En el subordinado se produce también una doble necesidad de rendimiento. Por una parte, la impuesta externamente por el jefe, la sociedad, la familia; por otra, la impuesta internamente por sus propias expectativas y proyectos de trabajo y vida.

Por eso, se propone la comunicación directa y personal. Parece además, que la evidencia empírica y experimental refuerza tal propuesta, de honda tradición educativa por otra parte.

Ocurre sin embargo, que la variedad a los mensajes educativos, la diversidad de objetivos y problemas, los condicionantes, la multiplicidad, en fin, de variables, parecen reclamar especificaciones más precisas, en el sentido de que la comunicación educativa, por lo que se refiere a medios y canales, puede y debe ser analizada, investigada y normada por el logro en incrementos de eficiencia.

IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS

Para que un empresario logre dar formación a sus empleados, una verdadera formación, es necesario que ésta se dé por medio de toda la empresa. Esto es, que se logre dar un perfeccionamiento permanente, porque siempre hay algo por mejorar en nosotros. Tal cosa, se puede lograr todos los días, todo el tiempo. ¿Cómo? En la empresa, siempre hay comunicación, por lo cual hay que cuidar que la comunicación entre jefe y subordinado no sea una mera transmisión de mensajes. Sino que la intención de perfeccionamiento se imprima en ella, tanto de forma oral como escrita, un toque de formación en valores, que realmente trascienda a la persona, que le sea valiosa para su vida.

En la comunicación que se debe dar en una empresa, hay que considerar los siguientes criterios para que realmente forme a la persona:

Antes que nada debe haber una idea que se quiera transmitir, para lo cual es necesario que la otra persona a quien va dirigido el mensaje comparta el mismo lenguaje; esto es, debe hablar el mismo idioma, se debe cuidar que las palabras que se utilicen sean las adecuadas para que lo que se piensa sea lo mismo que se dice, a esto se le llama codificar el mensaje; tomando en cuenta a la persona a quien va dirigido el mensaje, su nivel cultural, social, económico. Pues, no es lo mismo el dar un mensaje a un director que a una persona de intendencia, por ejemplo. También es necesario tomar en cuenta el medio de transmisión por el cual se va a enviar el mensaje, puede ser en forma oral o escrita. El medio de transmisión es muy importante, puesto que habrá ideas que se

requiera darlas por escrito, dada su importancia, o en forma oral por la urgencia de velocidad y de respuesta que es requerida.

Otro aspecto a considerar es el ruido, esto es, la interferencia, el ambiente en el que se da la comunicación. El ruido tiende a reducir la efectividad de la comunicación. Por lo tanto, es muy importante tenerlo presente, y para esto se debe confirmar que lo recibido es lo mismo que lo transmitido. Si el medio de transmisión del mensaje fue de forma oral, se debe verificar que la persona lo haya comprendido, esto para facilitar el trabajo y para evitar los malos entendidos. Esto también se demostrará por medio de la acción, en algunas ocasiones, el receptor deberá hacer algo con la información, ya sea de forma inmediata o posterior. Es conveniente que se dé la retroinformación para que las personas confirmen que el mensaje se recibió correctamente.

La trascendencia de la comunicación radica en que ayuda a mantener a la organización unida. Una adecuada comunicación hará que la empresa logre sus objetivos o metas propuestas. Entonces, es claro que el proceso de comunicación que se dé en la organización debe ser el más adecuado para el logro de las actividades.

A lo mejor será necesario dar cursos a los empleados para que sepan escuchar; muchos de los problemas que se presentan en el proceso de comunicación se deriva de la falta de atención hacia lo que se nos dice y pide. Entonces es claro que la comunicación en las organizaciones debe estar bien estructurada; ya sea en forma descendente, ascendente y horizontal. He ahí la importancia de saber transmitir y recibir el mensaje. Además debe haber confianza entre los empleados de la empresa para

que se tenga una mejor interacción entre los mismos. La comunicación informal puede ser un medio de detección de necesidades y de inquietudes del personal; pues muchas veces las personas, por miedo a represalias (al tener su testimonio por escrito) no se atreven a decir lo que sienten o piensan. Entonces, la comunicación informal va a ser de gran ayuda al respecto.

En las formas de comunicación, la más adecuada para confirmar la información es la individual; muchas veces, la comunicación masiva no permite la retroinformación inmediata, aunque también sirva para algunos propósitos.

En los sistemas de transmisión en la oficina se encuentran los manuales. Los cuales son casi la primera forma de comunicación que se da entre la empresa y el empleado al entrar en ella. Entonces, es necesario al estructurar un manual que éste contenga información vital y esencial para que la persona conozca la estructura de la empresa, las políticas, objetivos, metas, etc., para su desempeño adecuado en la compañía. El manual debe tener, además de información valiosa para el empleado, un propósito de formación, buscando se le eduque en valores, los cuales deben estar de acuerdo con los requerimientos de la empresa. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la empresa es prestar un servicio a los clientes, los valores que se promoverán serían el de cortesía, amabilidad, cordialidad, etc.

Los manuales deben estructurarse didácticamente para cumplir con su cometido. Para ello, se sugiere que cubran los requisitos ya mencionados como la carátula, la portada, el índice general la

presentación, etc.

Además, los manuales deben tener una estructura clara, de acuerdo al objetivo que se persigue, como lo serían: objetivos de procedimientos, en los cuales se especificará a lo que se quiere llegar; esto dará al empleado una valiosa información para que sepa la trascendencia de su tarea en la empresa y el objetivo que se logrará al concluir su labor.

La base jurídica nos indicará las normas jurídico-administrativas con lo que nos fundamentarán el procedimiento en la empresa. Los órganos que intervienen, nos darán como resultado toda una visión global de la empresa, las personas que laboran en ella, los puestos que tienen, saber qué es lo que hace cada persona.

Las políticas y normas de operación indicarán la forma de trabajar, dado que cada empresa realiza sus actividades de acuerdo a sus objetivos y normas; entonces, el conocerlas nos marcará la manera de hacerlo.

La descripción de las operaciones presentará los pasos a seguir para realizar un procedimiento.

El diagrama de flujo dará una visión global de la empresa, y ayudará al empleado a ver en qué parte de la operación se encuentra y la secuencia de la misma. Al ubicarse en la empresa en dónde está la persona físicamente, en qué parte del procedimiento se encuentra, esto hará que el empleado se sienta que pertenece a la empresa.

Las formas e instrucciones las cuales normarán toda la empresa, que todo tenga el mismo formato a pesar de que cada persona le dé su toque personal.

El glosario ayudará al empleado a comprender mejor cada palabra clave dentro de la empresa; cada institución puede darle un significado diferente a las palabras según sus objetivos, esto logrará mayor uniformidad en cuanto a contenidos.

Todos estos puntos lograrán que una persona de nuevo ingreso pueda sentirse cómoda y como parte de la empresa desde el inicio. Y, además de que va a tener todas las herramientas necesarias, en cuanto a políticas y normas de la organización se refiere. El saber cómo es que se trabaja dentro de una institución permitirán a la persona ver, desde un punto de vista personal, si realmente cumple con todos los objetivos que se requieren dentro de la misma. Muchas veces, dentro de la entrevista inicial, se manejan algunos puntos importantes para la empresa, pero es necesario que queden acentuados en un documento para mayor claridad de los mismos. Y será mejor, si además todos los datos están contenidos en un manual.

Finalmente, no hay mejor oportunidad de convertir a la comunicación en una comunicación educativa, que, cuando la relación jefe-subordinado tiene como intención el perfeccionamiento mutuo por medio del diálogo, ya sea oral o escrito. Pues, no sólo el subordinado aprende del jefe por medio de su ejemplo y congruencia de vida, sino que a su vez, el jefe se perfecciona en la intención educativa que pone a sus actos.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación sustenta que la comunicación es una parte esencial en el hombre; como sabemos, la persona nace en una sociedad - primero dentro de una familia, en una comunidad, luego en la escuela, en el trabajo, etc.- y para lo cual, se requiere de ella y por consiguiente del lenguaje. El lenguaje nos servirá para comunicarnos con los demás, ayudará a expresar nuestra manera de pensar, de sentir, nuestras necesidades. Debido a la trascendencia de la comunicación, se puede afirmar, que es necesario tener una educación, esto es, que se da una comunicación educativa -tanto oral, como escrita- y que el pedagogo debe intervenir en ella. Esta importancia se refiere a que, no sólo se informa a la persona por medio del lenguaje o de un proceso de comunicación, sino que a la vez también se puede formar. Esto es, que se pueden transmitir valores en el momento de la comunicación.

Para que una comunicación sea educativa, debe perfeccionar a la persona. Para ello, es necesario que se dé una relación de persona a persona, una comunicación, personal - que se de entre personas - tomando en cuenta a los sujetos, sus características propias, su modo de pensar, su madurez, su temperamento, su situación socio-económica, etc., con lo cual se dará una mayor libertad en el momento de la relación.

La comunicación debe ser orientada hacia la adquisición o desarrollo de valores, o a la formación de actitudes, promoviendo así la mejora de la persona y su desempeño.

La comunicación educativa promueve un mayor beneficio al individuo, a la empresa y a la sociedad. Dada la naturaleza perfecta e intencional del proceso de mejora de la persona en la empresa, es patente que ello constituye un proceso educativo, el cual se puede dar por medio de la comunicación. Por lo que, es importante que éste se lleve al cabo de la mejor manera, en aras de un auténtico progreso de la persona y la empresa.

La empresa no sólo contribuye al bien común por la generación de empleos, servicios, productos, riqueza material, etc., sino, sobre todo, por la riqueza personal que puede fomentar en sus integrantes, mejorando así a la sociedad en general.

La comunicación se puede dar de dos maneras: formal e informal. Ambas son enriquecedoras y por ello hay que ver cómo son sus características y qué beneficios pueden derivarse de ellas para obtener el mayor provecho posible, dependiendo de la situación.

Para que realmente se de una comunicación educativa en una empresa, se debe de dar una comunicación subjetiva, en la que se acepta a la otra persona como es, y no se trata de cambiarla, se debe tener la intencionalidad de perfeccionarla, de formarla, pero no de hacerla al modo propio.

Este trabajo nos da las pautas para que la comunicación no sólo sea un medio de información, como sucede a menudo en las empresas con la comunicación escrita: memos, manuales, cartas, etc., sólo se dirigen a informar a las personas, descuidando la formación de las personas. Por

medio de la comunicación escrita también se puede formar a las personas, perfeccionándolas, dándoles una educación en valores.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ ROMÁN, Jesús Antonio

Las Relaciones Humanas

Editorial Jus., México., 1976., 236 p.

ARISPE DE TORRES-SEPTIEN, Paula Patricia

Fundamentos Ideológicos de Occidente I

Universidad Panamericana., México., 1989., 442 p.

BEYODO G., María Teresa

La Importancia del Lenguaje en la Comunicación

IPN., Dirección de Bibliotecas y Publicaciones., México., 1991., 163 p.

BERLO, David

El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica

Editorial el Ateneo., México., 1983., 239 p.

BOTTA, Mirta

Comunicaciones Escritas en la Empresa

Editorial Vergara., Argentina., 1994., 238 p.

CALÁS DE BIRRIEL, Marta., *et al.*

Conducta Organizacional

Grupo Editorial Iberoamericana., México., 1984., 524 p.

CASTAÑEDA YAÑEZ, Margarita

Los Medios de la Comunicación y la Tecnología Educativa

Editorial Trillas., México., 1982., 158 p.

FERMOSO, Paciano

Teoría de la Educación. Una interpretación Antropológica

Editorial CEAC., España., 1982., 365 p.

FERNÁNDEZ SOSA, Luis

Comunicación

Editorial South Western Publishing., Ohio., 1977., 217 p.

GIL RODRIGUEZ, María del Pilar

La Relación Maestro-Alumno

Editorial EDICA., España., 1977., 240 p

GONDRAND, Francois

Práctica de la Información dentro de la Empresa: ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Para qué?

Editorial Rialp., España., 1978., 360 p.

GONZÁLEZ-SIMANCAS, José Luis

Educación. Libertad y Compromiso

Editorial Vergara., Argentina., 1988., 467 p.

GRACÍA HOZ, Víctor

El Concepto de Persona

Ediciones Rialp., España., 1989., 293 p.

HODGETTS, Richard M. *et al.*

Comportamiento en las Organizaciones

Editorial Mc.Graw Hill., México., 1993., 451 p.

HUSE, Edgar F., *et al.*

El Comportamiento Humano en la Organización

Editorial Addison-Wesley Iberoamericana., México., 1986., 439 p.

KATZ, Daniel., *et al.*

Psicología Social de las Organizaciones

Editorial Trillas., México., 1989., 547 p.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel

Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo

Editorial Trillas., México., 1989., 220 p.

MURILLO, Soria

Relaciones Humanas

Editorial Limusa., México., 1994., 491 p.

NEWSTROM, John W.

100 Ejercicios para una Dinámica de Grupos: Una Estrategia de Enseñanza-Aprendizaje

Editorial Mc. Graw-Hill., 1992., México., 215 p.

ROSALES, Carlos

Didáctica. Núcleos Fundamentales

Editorial Narcea., España., 1988., 240 p.

SARRAMONA, Jaime

Comunicación y Educación

Ediciones CEAC., España., 1988., 179 p.

TEJADA PALACIOS, Luis

Gestión de la Imagen Corporativa: Creación y Transmisión de la Identidad de la Empresa

Editorial Norma., Bogotá., 1987., 134 p.

TJOSVOLD DEAN, Wilmington

El Conflicto Positivo en la Organización: Cómo Estimular la Diversidad y Crear Unidad

Editorial Iberoamericana., Addison-Wesley., 1993., 194 p.